

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The version of the following full text has not yet been defined or was untraceable and may differ from the publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/45794>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

## Behoefte aan control ondermijnt outsourcing in financiële dienstverlening

**Het optimaliseren en reorganiseren van de financiële functie staat bij vele bedrijven volop in de belangstelling, waarbij het werken aan optimalisatie plaatsvindt langs verschillende wegen. In een eerder artikel ('Backoffice in or out?' mei-juni 2005 van Chief Financial Officer) wordt een groeipad in sourcing van de financiële functie gesuggereerd van centralisatie naar financial shared services en vervolgens naar outsourcing. In dit artikel wordt ingegaan op de afwezigheid van dit groeipad in sourcing van de financiële functie in de financiële dienstverlening.**

*Door Arnold Godfroij, Annuska Wensink, Patrick van der Pijl en Maaïke Doyer*

Het groeipad in sourcing veronderstelt dat bedrijven in hun streven naar optimalisatie van de financiële functie geneigd zijn achtereenvolgens drie ontwikkelingen door te maken:

1. van decentrale uitvoering van de financiële functie naar centralisatie van de meer transactieverwerkende processen om op deze wijze de kosten te reduceren;
2. vervolgens de processen te standaardiseren en optimaliseren in een financial shared service center (FSSC) en aldus de kwaliteit te verbeteren;
3. als de processen samengevoegd en gestandaardiseerd zijn, de relatief kleine stap naar uitbesteding te zetten om hiermee de kosten nog verder te reduceren.

Een andere mogelijkheid tot verdere schaalvergroting is door het SSC voor meerdere externe opdrachtgevers te laten werken. Hierna zal worden ingegaan op resultaten van het onderzoek naar het groeipad in sourcing van de financiële functie in de financiële dienstverlening. Resultaten van een aantal casestudy's bij verschillende grote financiële dienstverleners in verschillende fasen van dit groeipad worden besproken. Respondenten naar wie in deze bijdrage verwezen wordt, hebben op persoonlijke titel gesproken bij deelname aan het onderzoek. Welke financiële processen te sourcen? In het algemeen geldt het adagium 'corebusiness moet je zelf doen, de rest kun je uitbesteden'. De criteria om iets als corebusiness aan te duiden zijn echter niet helder. Begrippen als 'het primaire proces' of 'klantgerichte processen' worden in de literatuur als te vaag en te weinig onderscheidend gezien ter aanduiding van de corebusiness. Het accent wordt daarom veelal verschoven naar 'core competences': de competenties die noodzakelijk zijn voor het behalen van concurrentievoordeel, moet je in eigen huis houden; de rest kun je in principe uitbesteden. Over het algemeen worden de transactieverwerkende processen niet als kerncompetentie gezien. Dit type processen is meer routinematig en operationeel van aard, is eenvoudig te imiteren en kan op afstand worden uitgevoerd zonder dat de kwaliteit ervan achteruitgaat. In de financiële dienstverlening zijn echter zelfs transactieverwerkende processen nauw verbonden met de kernactiviteiten van het bedrijf. De knip in de processen, oftewel de onderscheiding van (deel-) processen die decentraal kunnen worden uitgevoerd of in een servicecentrum, is daardoor moeilijker te maken. Met betrekking tot de financiële dienstverlening lenen vooral crediteurenadministratie en salarisadministratie zich voor

uitvoering elders dan op de decentrale unit. Processen binnen de financiële functie die in andere sectoren wel voor sourcing worden overwogen, zoals debiteurenadministratie, zijn in de financiële dienstverlening minder eenvoudig te scheiden van de kernactiviteiten van het bedrijf en aldus beperkt elders uit te voeren. Reportingprocessen die van nature een minder routinematig karakter hebben (zoals budgettering en forecasting), vereisen een hogere mate van analyse en control, liggen dicht bij de kernactiviteiten van het bedrijf en zijn vaak van strategisch belang. Deze komen veelal (nog) niet in aanmerking voor sourcing, omdat kennis van de corebusinessactiviteiten hier essentieel is. In de praktijk zien we dan naast een service center waar bijvoorbeeld de crediteurenadministratie wordt ondergebracht, ook servicecentra voor de primaire processen, bijvoorbeeld de polisadministratie (hypotheeken, pensioenen). Van centralisatie naar financial shared services Er is een belangrijk verschil tussen centralisatie van financiële processen en het vormen van een financial shared service center. Centralisatie is in principe niet meer dan het samenvoegen van de mensen en middelen; een FSSC veronderstelt het standaardiseren en optimaliseren van processen en systemen en is in tegenstelling tot een centrale afdeling meer commercieel ingesteld. Bij het overwegen van FSSC blijkt het verbeteren van de kwaliteit zwaarder te wegen dan het verlagen van de kosten. Hoewel een reductie in kosten natuurlijk meespeelt, geven de geïnterviewden aan dat vooral huidige wet- en regelgeving andere eisen stelt aan de financiële functie en dat dit aanleiding geeft om beter naar de processen binnen de financiële functie te gaan kijken. IFRS, waarin de nadruk ligt op transparantie in de verslaglegging, de code-Tabaksblat, die gedragsregels voor bestuur en toezicht geeft, en Sarbanes-Oxley, waaraan bij financieel wanbeleid strenge straffen verbonden zijn, leiden tot de noodzaak 'in control' te zijn en de processen grondig te beheersen. Men ziet een FSSC als een goede mogelijkheid om deze beheersing voor de financiële processen te verbeteren middels standaardisatie in het FSSC. De financiële dienstverlening kent veelal een complexe bedrijfsstructuur en door fusies en overnames van de afgelopen jaren een veelvoud aan processen en systemen. Er is behoefte om intern orde op zaken stellen en een FSSC leent zich daar bij uitstek voor. Achmea heeft er bewust voor gekozen eerst de uitvoering van de processen fysiek van zestien naar vijf locaties te verplaatsen en hiërarchisch de aansturing in het SSC onder te brengen, om vervolgens over te gaan op standaardisatie van de processen en systemen (men volgt dus de eerste stap in het groeipad van sourcing). Achmea wilde eerst de mensen overbrengen en niet direct alles op één systeem zetten: "Dan wordt het systeem het toverwoord en als daar iets mee misgaat, wordt de hele implementatie een probleem", aldus René Collé (directeur Achmea Accounting House). Dit impliceert dat naast het verkrijgen van standaardisatie ook veranderkundige overwegingen een rol spelen. Van FSSC naar outsourcing Wanneer een FSSC is geïmplementeerd zijn er volgens het groeipad twee mogelijkheden voor verdere optimalisatie ervan, te weten het verkrijgen van volume door meer opdrachtgevers te bedienen, of outsourcen. Door te zoeken naar volume zijn de bij de implementatie gemaakte investeringen sneller terug te verdienen door schaalvoordelen. Een voorbeeld hiervan is wanneer Achmea, ABN AMRO en AEGON hun transactieverwerkende processen zouden onderbrengen in een gezamenlijk financial shared service center. Hoewel dit in theorie een interessante mogelijkheid is, is het niet heel realistisch, gezien het belang van vertrouwelijkheid van gegevens en informatie in de financiële dienstverlening. In het geval van outsourcing worden complete, gestandaardiseerde processen overgebracht naar een externe partij die hierin gespecialiseerd is en de processen voor een lager tarief kan uitvoeren. In een financial shared service center is de uitvoering van de processen evenwel al kerncompetentie en weet men als gevolg van specialisatie en op efficiency gerichte bedrijfsvoering reeds sterke kostenreducties te behalen waardoor outsourcing minder interessant is. Daarbij kent outsourcing ook keerzijden die kunnen worden aangeduid met de begrippen: de mate van standaardisatie, transactiekosten en control, en cultuur. Deze worden hieronder toegelicht.

**Ad 1. De mate van standaardisatie** Een veelgehoord argument is dat men ‘geen troep wil uitbesteden’. René Collé: “In deze industrie hebben veel dienstverleners door fusies en overnames verschillende systemen in werking. Hoewel dit intern wel te behappen is, kun je geen ongestandaardiseerde processen naar buiten brengen. Op dat moment zit een ander met de problemen en zullen ook de tarieven navenant zijn, waardoor het voordeel weg is.” Het doel van een FSSC is de processen te standaardiseren, terwijl in geval van outsourcing een hogere mate van standaardisatie een randvoorwaarde is in de overweging.

**Ad 2. Transactiekosten en control** Vervolgens moet in geval van outsourcing verondersteld worden dat er andere bedrijven zijn die in de betrokken routinematige processen excelleren, en dat de efficiencywinst van uitvoering elders opweegt tegen de toegenomen monitoringkosten van de uitbesteder en de leverancier. De idee dat de beheersbaarheid van de processen af zal nemen heeft grote invloed op de aantrekkelijkheid van outsourcing. Men verwacht op een externe opdrachtnemer minder greep te hebben en bovendien: “Wie garandeert de onafhankelijkheid van zo’n partij?” vraagt Ruurd van den Berg van AEGON zich af.

**Ad 3. Cultuur** René Collé gaf ook aan dat de cultuur in zijn bedrijf een remmende invloed had op zijn aanpak met financial shared services. In een meer decentrale bedrijfscultuur staat men minder open voor intensieve reorganisaties als het overgaan op een FSSC, laat staan het overwegen van outsourcing. Ruurd van den Berg: “Ik denk ook aan de mensfactor. Een betrokken medewerker presteert beter en ik denk dat outsourcing een negatieve invloed op die betrokkenheid en wellicht dus ook op de performance kan hebben.” Kosten en control van grote invloed

Al met al blijkt dat in de financiële dienstverlening voorzichtig de eerste stappen worden gezet op het groeipad van sourcing van de financiële processen. Men is vooral bezig de meest operationele en routinematige processen, zoals crediteurenadministratie, over te brengen naar een FSSC om kwaliteitsverbetering te bereiken. Er is echter nog geen algemene trend van FSSC naar outsourcing in de financiële dienstverlening. Het groeipad lijkt nog niet verder ingeslagen te worden. Dit is naar ons inzicht het sterkst toe te schrijven aan de factoren standaardisatie, control en transactiekosten. De systemen en processen bij de grotere financiële dienstverleners zijn nog te gefragmenteerd, niet compatibel en moeilijk integreerbaar. Het kost tijd, aandacht en geld om een en ander te stroomlijnen en wanneer de financiële dienstverlener intern voldoende kritische massa kan verkrijgen, wordt financial shared services overwogen om zowel de kwaliteit te verbeteren als de kosten te reduceren. Ontwikkelingen in wet- en regelgeving spelen een rol en vereisen continue aanpassingen in systemen, waardoor men blijvend tijd en geld moet investeren in systeemontwikkeling (formats, procedures, etcetera). Dat is op zichzelf echter nog geen reden om eenvoudige en routinematige processen in eigen huis te houden. Uit een oogpunt van kwaliteit en efficiency, dus ook bijvoorbeeld betrouwbaarheid, is het mogelijk dat een externe partij dit beter doet, met volledige waarborging van de toegankelijkheid als de juiste informatie op het juiste moment en op de juiste wijze geaggregeerd en georganiseerd beschikbaar is. Garantie van vertrouwelijkheid van gegevens is daarbij van belang. Terwijl het doel is met outsourcing kosten te besparen, denken veel CFO’s dan ook dat zij juist veel meer tijd en geld kwijt zijn aan het opstellen van de service level agreements (SLA’s) en demand management. Ruurd van den Berg: “Een kleine aanpassing in de regelgeving vereist een aanpassing in de processen en op te leveren informatie, waardoor de hele SLA weer op z’n kop ligt.” Ook bij een FSSC is hij veel tijd kwijt aan het opstellen van interne SLA’s. Toch heeft men daar een grotere gepercipieerde control, omdat de processen onder eigen dak blijven. Buiten rationale

overwegingen spelen ook andere aspecten van control een rol. De CFO voelt zich er simpelweg niet prettig bij om delen van 'zijn' functie aan een ander over te laten. Dit heeft deels te maken met het vertrouwen dat vereist is wanneer men 'eigen' processen bij een ander in beheer geeft. Bij het uitbesteden van processen aan een externe partij kan de CFO het idee hebben dat hij de control over de processen van de financiële functie verliest, terwijl hij wel verantwoordelijkheid moet nemen voor wat er gebeurt. De notie 'als je iets goed wilt doen, kun je het het beste zelf doen' lijkt financiële managers aan te spreken. Wanneer de CFO meer tijd kwijt denkt te zijn aan het controleren van de juistheid van de uitvoering van de processen, heeft outsourcing geen meerwaarde. Met andere woorden, de 'transactiekosten' die aan outsourcing verbonden zijn, zijn (nog) te hoog. Concluderend stellen we vast dat in de financiële dienstverlening vele lichten op groen staan voor de ontwikkeling in de richting van FSSC en outsourcing. De eerste stappen zijn gezet. De condities om de vervolgstap naar outsourcing te zetten, zijn echter nog niet voldoende vervuld. Het 'in control zijn' zal echter hoe dan ook een hoofdrol blijven spelen. Zo lang dit betekent dat CFO's zelf greep willen houden op de ondersteunende processen waar zij verantwoordelijk voor zijn, is het waarschijnlijk dat sourcing van de financiële functie in de financiële dienstverlening 'beperkt' blijft tot intern standaardiseren en optimaliseren van de processen.

**Prof. dr. A. Godfroij** is hoogleraar Strategisch Management aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

**A. Wensink MA, M. Doyer en drs. P.W. van der Pijl** zijn als adviseur werkzaam bij PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. en houden zich bezig met het optimaliseren van (de backoffice) operations

### **Financial shared service center populair, outsourcing niet**

Uit kwantitatief onderzoek blijkt dat bijna twee op de drie financieel managers uit de financiële dienstverlening bij verbetering van de financiële functie aan financial shared services denkt en niet aan outsourcing. Afgelopen zomer is een enquête afgenomen bij de webabonnees van financieel-management.nl. Aan dit onderzoek hebben 2200 respondenten deelgenomen. Van hen waren er 514 financieel managers, onder wie 92 financieel managers uit de financiële dienstverlening. De organisaties waar deze financieel managers uit afkomstig zijn, zijn relatief kleiner dan de organisaties in de casestudy's van het hiernaast beschreven onderzoek: 65 procent van de financieel managers gaf aan op nationaal niveau te werken met minder dan 10 FTE op de afdeling waaraan zij leiding geven. Van de deelnemende financieel managers uit de financiële dienstverlening geeft 58 procent in de enquête aan bij verbetering van de financiële functie aan shared services te denken, zowel met het doel om kostenverlaging als om kwaliteitsverbetering te bereiken. Als andere mogelijkheden voor verbetering noemen zij het verbeteren van de communicatie, en van de kwaliteit van de medewerkers door bijvoorbeeld training. Slechts de helft van hen geeft aan dat hun interesse in shared services samenhangt met het realiseren van standaardisatie van processen. Dat is frappant, want het standaardiseren en optimaliseren van processen is juist een wezenlijk onderdeel van een shared service center. Wanneer men niet verdergaat dan het fysiek samenvoegen van activiteiten is er sprake van centralisatie, niet van shared services. Wanneer men geen standaardisatieslag maakt, is de verwachte efficiencywinst van het FSSC veelal ook niet te realiseren. De financieel managers die aan de enquête hebben meegewerkt, hebben een relatief kleine afdeling (<10 FTE). Voor een kleiner bedrijf is outsourcing een manier om

goedkoper te profiteren van betere systemen. Bovendien kan personeel van kleinere bedrijven juist in een extern servicecentrum meer kennis delen en heeft het kans op een interessanter carrièrepad. Uit de enquête blijkt dat de cultuur van het bedrijf invloed kan hebben op de beslissing tot sourcing van de financiële functie. Respondenten die hun bedrijfscultuur als meer behoudend beschreven, gaven aan dat dit bijdraagt tot hun voorkeur voor shared services boven outsourcing.